

Plataforma de ONG de Acción Social

MANUAL

Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico





GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL, DE LAS FAMILIAS Y DE LA INFANCIA

Desarrollado por Análisis y Desarrollo Social Consultores

análisis y desarrollo social consultores

1.- INTRODUCCIÓN

Normalmente la estructura básica de las organizaciones que trabajan en el ámbito social son los proyectos.

Los proyectos suelen tener una serie de elementos que son ineludibles en cualquier formulación que se acometa y que es necesario definir, a saber:

1. Los recursos humanos y materiales ligados a los mismos.
2. Las actividades.
3. La metodología o descripción técnica de la ejecución del proyecto.
4. El tiempo o plazo previsto para el desarrollo y ejecución del proyecto.
5. El coste o los recursos económicos.
6. Los resultados que pretenden alcanzar el proyecto una vez haya ejecutado las actividades previstas.
7. El objetivo específico o el efecto que el proyecto pretende conseguir en un tiempo razonable.
8. El deseo de cambio que viene determinado por el objetivo general del proyecto.

Los proyectos tienen un ciclo, fases o etapas por las que va pasando. Dichas fases las podríamos resumir en cuatro, como veremos más adelante:

1. Identificación: es la fase de recogida de datos e información, a partir de los cuales se detectan los principales problemas , necesidades de los beneficiarios y se van definiendo las posibles estrategias de intervención o las alternativas.
2. Formulación: en la que se define el diseño del proyecto, se planifican las actividades y los recursos necesarios y disponibles.
3. Ejecución y seguimiento: en la que se llevan a cabo las actividades planteadas en la fase anterior.
4. Evaluación: se pone en marcha los mecanismos necesarios para valorar en que grado se ha cumplido con la definido en el proyecto, su diseño, los alcances que se han conseguido con el mismo con el fin de mejorarlo.

La formulación de un proyecto no es sólo “rellenar” el documento o formulario que nos presentan los financiadores en sus convocatorias -sean públicos o privados-.

Esta forma de entender los proyectos sociales es reduccionista, técnicamente objetable y limita la propia visón de la organización y su proyección planificadora.

La forma de planificar los proyectos y su plasmación en un documento condiciona la forma de su gestión y su evaluación. El documento es una herramienta básica en este sentido y, consecuentemente, la calidad del mismo ha de ser elevada y su propuesta pertinente y útil.

1.1 Definiciones de proyectos:

Definición 1

Proyecto es un plan de trabajo con carácter de propuesta que concreta los elementos necesarios para conseguir unos objetivos deseables. Tiene como misión la de prever, orientar y preparar el camino de lo que se va a hacer, para el desarrollo del mismo.

Definición 2

Se entiende por un proyecto una serie de actividades ordenadas, que movilizan un número determinado de recursos, para lograr unos objetivos definidos, en un periodo de tiempo, en una zona determinada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas específicos o mejorando su situación.

¿Por qué? ¿Con quién? ¿Para quién? ¿Qué?	¿Para qué?	¿Con qué? ¿Cuánto?	¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?
MARCO FISICO SOCIAL	MARCO OPERATIVO	RECURSOS	PROCESO
Diagnostico de los problemas del colectivo	Operativización	Necesidades y posibilidades de la institución	Instrumentación
• Realidad física y social de la población y del entorno. • Necesidades y demandas • Recursos disponibles • Determinación de los beneficiarios • Líneas de actuación	• Objetivos • Resultados • Indicadores • Fuentes de verificación	• Recursos necesarios • Costes • Estructura de gastos. • Fuentes de ingresos	• Localización • Plan de Actividades • Temporalización

1.2 Tipología general de proyectos

- Satisfacción directa en base a una carencia en base a estándares sociales. (transferencia directa de recursos).
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial (aulas para la tercera edad).
- Nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales (generación de empleo).
- Los que afectan a la distribución de ingresos
- Los que afectan a situaciones que se apartan de la normalidad socialmente definida (delincuencia juvenil).
- Los que tratan de introducir tecnologías organizativas para producir cambio en situaciones sociales (cooperativas).

1.3 Qué implica un proyecto social:

- Una reflexión seria y rigurosa sobre el problema social concreto que queremos resolver.
- Tomar conciencia de las múltiples necesidades sociales, problemas y de la complejidad de la realidad social.
- Seleccionar un problema concreto.
- Elaborar un diseño completo, sistemático y reflexivo.
- Ponerlo en practica para transformar la realidad.
- Originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto.
- Partir desde la óptica de quien vive el problema.

De esta forma, y a modo de resumen:

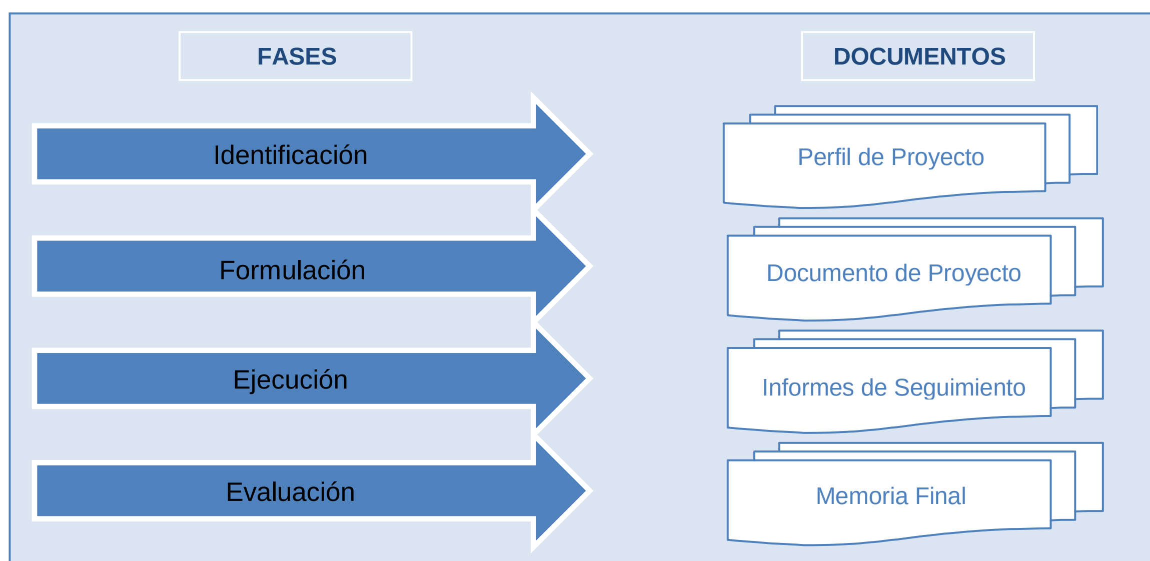
El proyecto es el nivel operativo del proceso de planificación:

La planificación de la ejecución

- Tiene un carácter instrumental y práctico.
- Profundiza en el diseño de todo aquello que el útil para la intervención

1.4 El ciclo del proyecto

La planificación como proceso tiene una visualización más fácil con la idea del ciclo del proyecto. Las fases de ese ciclo serían: la identificación, la formulación o diseño y la ejecución, con su seguimiento, y la evaluación.



FASE	Para qué	Quién	Con qué	Qué
Identificación	¿Qué pasa? ¿A Quién? ¿Por qué? ¿Cómo vamos a solucionarlo?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes…	Análisis de la vulnerabilidad, capacidad, análisis de la participación, DAFO, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas…	Ficha de identificación
Formulación	¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo? ¿Qué vamos a hacer para conseguirlo?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes…	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, diagramas....	Documento de Proyecto
Ejecución	¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo, cuándo y con cuánto?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes…	Matriz de planificación del proyecto, cronograma, presupuesto, fichas de actividad, fichas de seguimiento.	Informes de Seguimiento
Evaluación	¿Qué hemos hecho? ¿Hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué efecto ha tenido el proyecto respecto a problema? ¿Cómo? ¿Cuánto ha costado? ¿Lo previsto? ¿Qué ha ocurrido con las personas beneficiarias?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes…	Informes de seguimiento, matrices y herramientas iníciales, herramientas de evaluación	Informe Final Informe de Evaluación

1.5. Algunas cuestiones básicas del Marco Lógico y sus conceptos más comunes

a) Es una herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto.

b) Un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos.

c) Herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto.

El propósito de los proyectos sociales o de desarrollo socio comunitario es el de inducir cambios cuyos resultados se desean. Asumimos que existe un acuerdo general acerca de la situación mejorada antes de que se lleve a cabo la planificación del proyecto. Esto hará posible llegar a un acuerdo respecto del objetivo específico y del objetivo general del proyecto.

No existen proyectos en un vacío social. Es importante que la situación futura deseada sea descrita de tal manera que sea posible confirmar posteriormente en qué medida el proyecto ha sido exitoso en relación con sus objetivos y sus grupos meta o beneficiarios directos.

Un proyecto está basado en sus insumos (en sus recursos), la implementación o puesta en marcha de ciertas actividades y en la resultante de una serie de resultados o productos que se espera contribuyan a los objetivos deseados. Los insumos, las actividades y los productos son elementos de un proyecto; no son en sí mismos una medida de éxito o fracaso.

La medida en la cual un proyecto será exitoso o no depende de un número de factores que pueden ser controlados por la coordinación o dirección del proyecto y de un número de factores externos. Durante la planificación y la implementación es extremadamente importante identificar, hacer seguimiento y analizar los factores externos ya que ellos pueden hacer que el proyecto fracase incluso si se lo implementa como se lo había planificado.

1.6. Características y límites del Marco Lógico

CARACTERÍSTICAS

- Es un método de planificación por objetivos.
- Es un método para tomar decisiones.
- Promueve la participación de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes.
- Busca el consenso entre las partes.
- Es relativamente sencillo con una terminología reducida.
- Es un procedimiento de discusión secuencial.
- Es transparente en el análisis y en las decisiones con la visualización de los acuerdos alcanzados.

LÍMITES

- No debe ser un ejercicio formal.
- Cada marco lógico debe ser fruto de un análisis cuya calidad depende:
  - ✓ De las informaciones disponibles.
  - ✓ De la capacidad del equipo de planificación.
  - ✓ De la consulta adecuada a los interesados.
  - ✓ De la toma en cuenta de las enseñanzas de la experiencia.

1.7 Algunas cuestiones a tener en cuenta sobre la participación y su relevancia en el Marco Lógico.

Si hay algo que define al Marco Lógico es su apuesta esencial y decidida por la participación en la identificación y el diseño de las propuestas de las parte implicadas. Desde lo social en ocasiones dicha participación es limitada y condiciona las propuestas y su propia viabilidad posterior. Demos un repaso a algunas cuestiones fundamentales en este sentido y lo que implica optar por una forma de entender los proyectos y su planificación participativa.

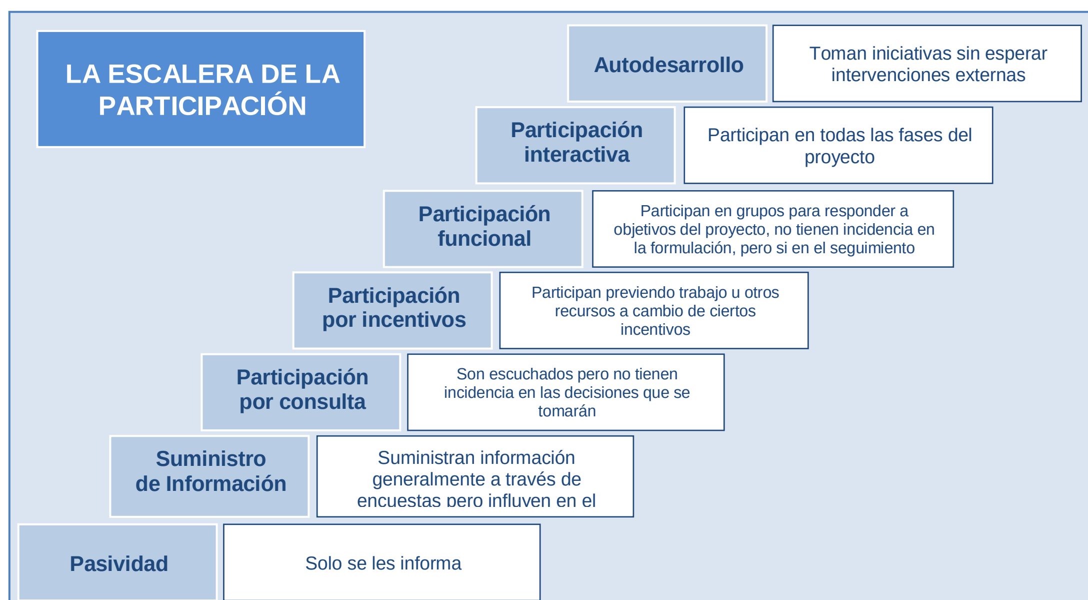
¿Qué es la participación?

Proceso mediante el cual las personas intervienen en acciones colectivas de carácter público, que tienen diversos grados o niveles de organización. Estas acciones tienen un sentido o dirección definido también en forma colectiva.

Permite a las organizaciones acceder al control sobre su propia situación y proyecto de vida mediante su intervención en decisiones, iniciativas y gestiones que afectan su entorno vital.

Elementos de la participación:

No es un proceso gratuito y casual, sino que requiere espacios, estructuras y organización: HAY QUE PROMOVERLA.



¿Qué es y que implica la planificación participativa?

- Es planificar de “otro modo”.
- A partir de la gente, de sus demandas, necesidades y compromisos.
- “Es consultar a la comunidad organizada su opinión tanto en la identificación de sus necesidades principales como en la determinación de los objetivos y estrategias así como en su ejecución misma”.

Algunas características de los métodos de planificación participativa:

- Se utilizan de forma grupal.
- Están previstos para trabajar directamente con las comunidades, los barrios, las asociaciones, los colectivos.
- Se aprende con y de la gente.
- Permiten un aprendizaje rápido y progresivo.
- La información lograda presenta todas las condiciones existentes, no la media.
- La mayoría facilitan información cualitativa, pero pueden facilitar información cuantitativa fiable. Se necesita la “triangulación de fuentes”

Ventajas de la utilización de metodologías participativas:

- Se logra entender los problemas complejos.
- La población puede analizar ella misma los resultados y tomar decisiones, en base a las informaciones que ellos han generado.
- Se puede movilizar y organizar a la gente alrededor de los temas que ellos mismos consideran relevantes.
- Permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso de identificar, analizar y solucionar sus problemas.
- Pueden tener un papel determinante en desarrollar la autoestima, revalorizando los conocimientos locales.
- Se desarrollan relaciones mas estrechas entre la comunidad y los técnicos.
- Se puede identificar y priorizar problemas, y tomar decisiones consensuadas en forma rápida y económica.
- Las ONG pueden adaptar sus servicios a las necesidades de la gente, y transferir responsabilidades.
- La aplicación de técnicas participativas es una formación permanente de los técnicos.

Algunas lecciones del desarrollo socio-comunitario participativo:

- Las comunidades- las personas organizadas- tienen derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo.
- Sólo la participación en el poder de tomar decisiones es sostenible y creativa.
- La participación real requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de la mejora de la ciudad, pueblo o aldea: planificación, implementación, mantenimiento y supervisión.
- La participación se debe construir desde la igualdad entre los sexos, e incluir a los jóvenes y a las personas mayores… y por qué no a los niños y niñas
- El desarrollo de la capacidad es esencial para promover la participación equitativa entre mujeres, hombres y jóvenes.

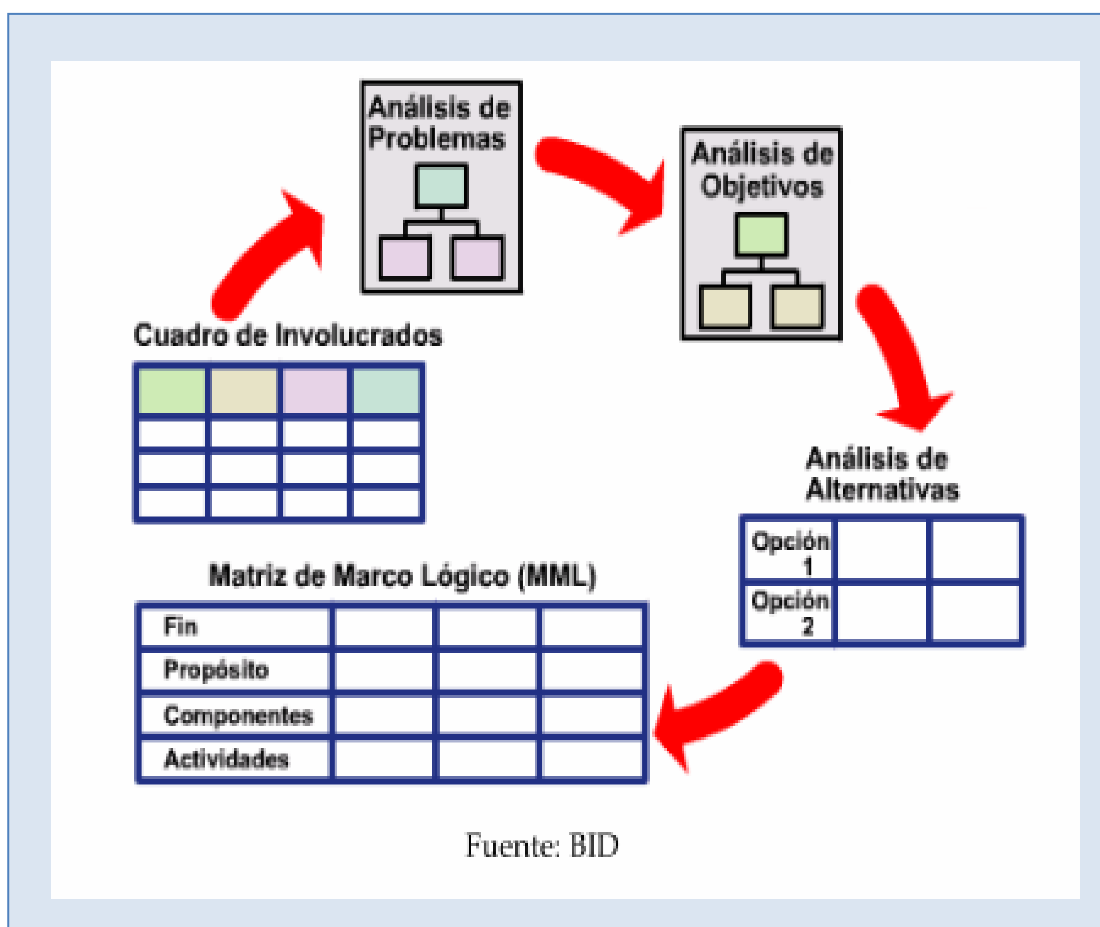
- Las comunidades tienen recursos ocultos que pueden impulsar el desarrollo de la ciudad, pueblo o aldea. El desarrollo de la capacidad puede sacar a la luz estos recursos.
- Las comunidades son las primeras interesadas de todos los protagonistas del desarrollo en identificar problemas, y en el mantenimiento y mejora de sus asentamientos.
- La concienciación y el desarrollo de la capacidad pueden hacer que las asociaciones entre las comunidades, ONG y autoridades municipales sean más equitativas.
- El desarrollo comunitario que planifican personas ajenas a la comunidad y sólo requiere de ésta, trabajo gratuito, no es bien aceptado por las comunidades a largo plazo.
- La planificación de la participación es uno de los elementos que con más frecuencia se pasa por alto en desarrollo comunitario.
- La caridad hace a las comunidades dependientes de las ayudas.

2. EL MARCO LÓGICO PASO A PASO

En todo proceso participativo, y el ML lo es, orientado a objetivos, se tiene que dares un espacio concreto que el que reunir a los implicados en la propuesta de proyecto y empezar a crear y recopilar información. Esta reunión, taller, encuentro debe de centrarse en aquellos aspecto clave de una situación compleja existente en una zona y que, normalmente, suele estar condicionado por al menos tres cuestiones: la cantidad, el tiempo y la calidad de la información disponible.

El punto de partida de nuestro encuentro podría ser un artículo, una conferencia, una charla en las que se describan los problemas del barrio, distrito etc.… Esta información se pondrá o dirigirá a los y las participantes antes de organizar el taller.

El análisis se dividirá en cuatro apartados que serán la fase de IDENTIFICACIÓN. Los tres siguientes se corresponden con la fase de DISEÑO Veamos de forma paulatina los pasos del método y sus características más básicas.



Fuente: BID

ANALIZANDO LA SITUACION. IDENTIFICACIÓN

1. Análisis de la participación
2. Análisis del problema
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas

DISEÑANDO EL PROYECTO

5. Elementos del proyecto (MP)
6. Factores Externos (MP)
7. Indicadores (MP)

2.1 Análisis de la participación

La falta de conocimiento, en ocasiones, entre los planificadores respecto de las personas afectadas en los proyectos, ha probado ser una de las causas más comunes de los problemas de los proyectos.

> Como primera medida debe desarrollarse un cuadro comprensivo de los grupos de interés, de las instituciones y de los individuos involucrados.

Las organizaciones, la administración de los distintos niveles y los grupos de interés tienen motivos e intereses distintos. Es de fundamental importancia analizar los intereses y las expectativas de todos los participantes tanto al principio, durante el proceso de planificación, y más tarde, durante la implementación del proyecto.

Un requerimiento fundamental para todos los proyectos es que los objetivos reflejen las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés, y no meramente las necesidades internas de las instituciones.

Debe hacerse una lista de todas las partes cuya visión es necesario investigar para poder entender el problema, de todos los grupos que podrían verse afectados por un posible proyecto, positiva o negativamente, directa o indirectamente.

OBSERVANDO A ALGUNOS DE LOS GRUPOS:

Un análisis más detallado de la selección de los grupos identificados puede realizarse con base en la información disponible y el discernimiento y la experiencia de los individuos participantes.

Una vez que se establecieron los criterios, deberían identificarse, concordantemente, las principales características de los grupos individuales.

Temas relevantes para tener presentes son:

- ¿Cuáles son los grupos que más necesitan asistencia o apoyo?
- ¿A qué grupo de interés habría que apoyar para asegurar el desarrollo positivo?
- ¿Qué conflictos podrían sobrevenir al apoyar a un grupo de interés dado y qué medidas pueden tomarse para evitar tales conflictos?

Tablas de Implicados.

Directos	Indirectos	Neutrales Excluidos	Oponentes Perjudicados

Fuente: GTZ, 1987

Cuadro de Involucrados.

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

IDENTIFICAR TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS

1. Escribir el nombre de todas las personas, los grupos y las Instituciones Afectadas por al ambiente del problema.
2. Categorizarlos, por ejemplo, grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.
3. Discutir acerca de los intereses y puntos de vista de a quién/es se priorizará/n cuando se analicen los problemas. Especificar el género.

OBSEVAR MÁS DE CERCA A ALGUNOS DE LOS GRUPOS

4. Seleccionar los grupos más importantes.
5. Hacer un análisis más detallado de estos grupos, en términos de:
    a. Problemas: Los principales problemas que afectan o a los que se enfrenta el grupo (económicos, ecológicos, culturales, educativos, asistenciales etc.)
    b. Intereses: Las principales necesidades y los principales Intereses desde el punto de vista del grupo.
    c. Potencial: Las fortalezas y debilidades del grupo.
    d. Relaciones: Principales conflictos de interés, patrones de cooperación o dependencia con otros grupos.

FIJAR PRIORIDADES

6. Decidir a que intereses y puntos de vista se les dará prioridad cuando se lleve a cabo el análisis de los problemas.

Otras opciones para el análisis serían, por ejemplo:

INDIVIDUOS Y GRUPOS	INTERÉS EN PROPUESTA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES

AMENAZAS	¿Cómo van a influir en el proyecto?	¿Qué puede el proyecto hacer por ellos?	¿Qué pueden hacer ellos por el proyecto?	Importancia relativa en el proyecto

Fuente: Ministerio Finlandés de Asuntos Exteriores (1999)

Pueden existir muchas formas de analizar la participación. No obstante el análisis de implicados es uno de los más comunes y usados. Dicha herramienta pretende identificar a los implicados de un proyecto, valorando sus intereses y analizando cómo los mismos pueden afectar a la ejecución del proyecto y a su viabilidad.

- Elaboramos una lista de todos los participantes, distinguiendo entre primarios (aquellos que serán directamente afectados por al intervención) y secundarios (serian el conjunto de intermediarios en el proyecto que se pretende poner en marcha). Pasamos a describir sus principales intereses y se valora su nivel de prioridad para la entidad que vaya a implementar el proyecto y los posibles efectos que el proyecto futuro tendría para su situación.

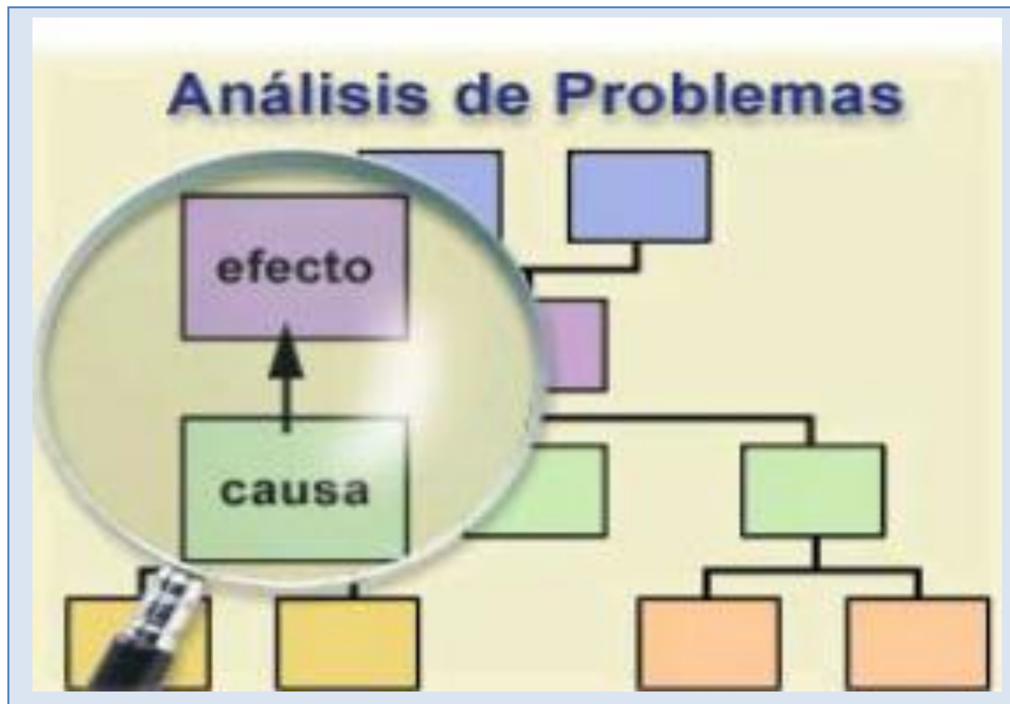
- Posteriormente clasificamos los grupos identificados en función de su importancia e influencia. Entenderemos la importancia por la prioridad que la organización que ejecuta el proyecto le da a cada uno de los grupos o instituciones anteriormente identificados. La influencia es definida como la capacidad para resolver por si mismo los problemas a los que se enfrentan y para controlar las decisiones en el proyecto. Esto podría quedar reflejado en la siguiente tabla.

ANALISÍS DE IMPLICADOS: IMPORTANCIA E INFLUENCIA	
Alta importancia / Baja influencia	Alta Importancia / alta influencia
Baja Importancia / Baja influencia	Baja Importancia / alta influencia

- Finalmente identificamos los riesgos y la posible participación de cada uno de los implicados en el proyecto futuro. Los actores situados en la casilla Inferior derecha (Baja Importancia / alta influencia) pueden generar peligros y dificultades al proyecto, debido al poco interés que les suscita y alta capacidad de incidencia en el mismo. En cambio los implicados de la casilla superior derecha (Alta Importancia / alta influencia) se muestran como unos aliados interesantes que deberemos cuidar y mantener. Los colectivos beneficiarios suelen estar situados en la casilla superior izquierda y la casilla inferior derecha aquellos que tendrán una escasa importancia en el proyecto.

	INFLUENCIA BAJA	INFLUENCIA ALTA
IMPORTANCIA ALTA	Potencialmente beneficiarios	Potencialmente contrapartes
IMPORTANCIA BAJA	Neutrales al proyecto	Potenciales opositores

2.2 Análisis de problemas



Con base en la información disponible, se analiza la situación existente: se identifican los mayores problemas y las relaciones causales más importantes entre éstos se visualizan en un árbol de problemas.

Es importante que todas las posibles opciones permanezcan abiertas durante el análisis del problema. La intención en este etapa temprana es la de establecer una visión general de la situación; más tarde en el proceso, la perspectiva se acotará y se profundizará de modo de preparar el diseño del proyecto.

Es importante que no perdamos de vista que los problemas no existen independientemente de las personas que los tienen y los padecen. El que una persona perciba algo como un problema va a depender de la presión que el mismo ejerza sobre ella. En ocasiones se expresan los problemas como falta de determinados medios para resolverlo. Tendremos que evitar confundir los problemas como la falta de una solución y esto nos puede llevar a cometer errores por precipitaciones en el análisis.

FORMULACIÓN DE PROBLEMAS

2. Identificar los problemas existentes, no los posibles, imaginarios o futuros.

1. Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.

3. Escriba un solo problema por tarjeta

Ejemplo

No hay material escolar disponible Erróneo	Material escolar es inadecuado para el contexto cultural de los niños/as. Correcto

IDENTIFICANDO UN PUNTO DE PARTIDA

Cada participante escribe una sugerencia para un problema focal, por ejemplo describe lo que considera el punto central de la situación global.

El tema que guía la discusión y la selección del problema focal es el de los intereses y los problemas de los grupos de interés y de las instituciones involucradas.

El taller o reunión de identificación debería discutir luego cada propuesta y ponerse de acuerdo en un sólo problema focal.

Si no se llegara a un acuerdo, entonces:

- Ubicar los problemas propuestos en un árbol de problemas, de acuerdo a la relación causal entre ellos.
- Trate otra vez de lograr un acuerdo acerca del problema focal sobre la base de la visión general lograda de esta manera.

Si todavía no se llega a ningún consenso:

- Trate con las técnicas de lluvia de ideas, juegos de roles u otras técnicas de ayuda para los decisores.
- Seleccione la mejor decisión, por ejemplo otorgando puntuaciones
- Decídase temporalmente por una, continuar el trabajo, pero se deberá de regresar a la discusión del problema focal.

Siempre que sea posible, evitemos la votación formal para obtener una decisión mayoritaria.

SELECCIÓN DE UN PUNTO DE PARTIDA

1. Identifique los problemas existentes más importantes basados en la información disponible (lluvia de ideas).

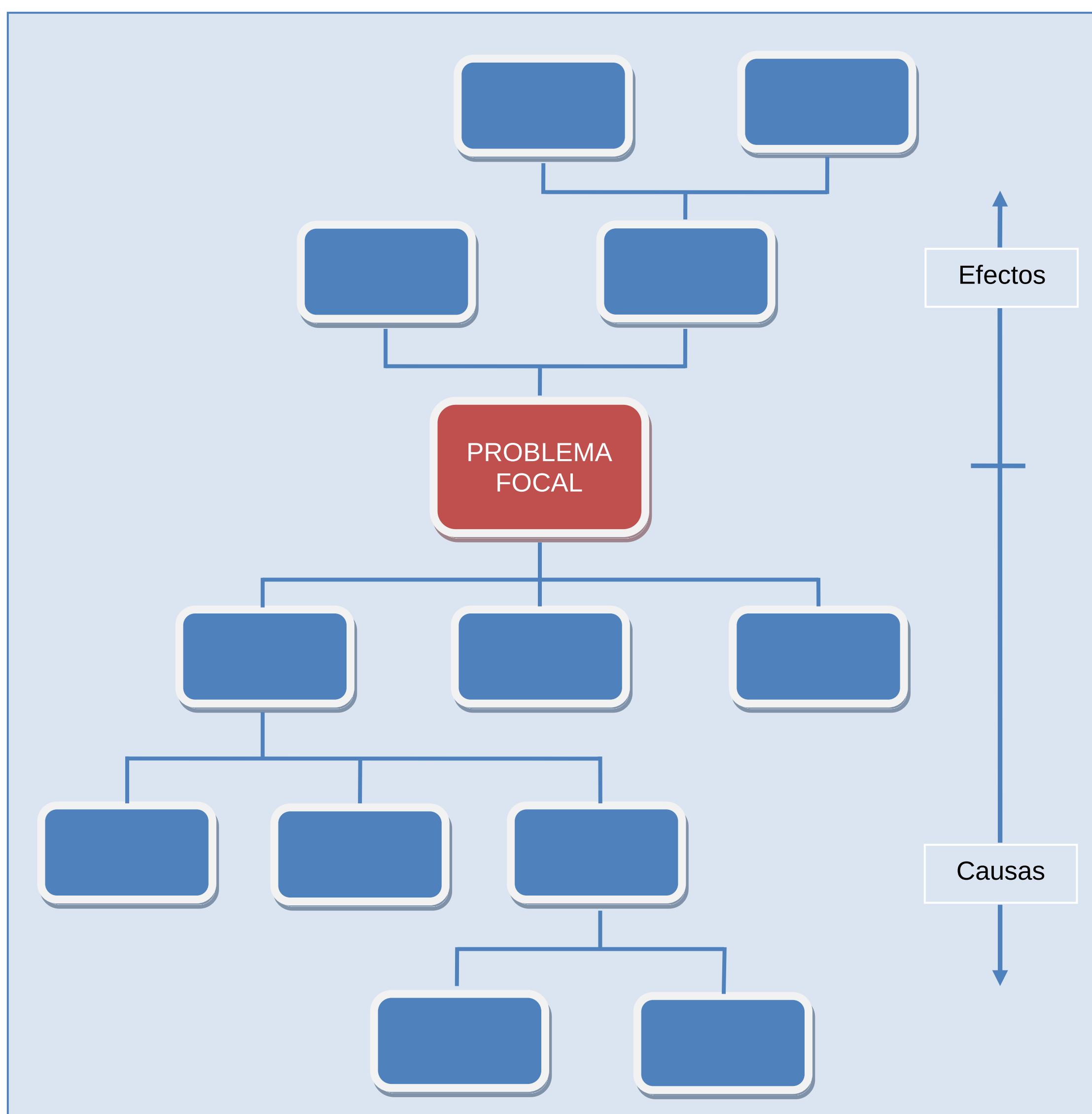
2. Seleccione un problema focal para el análisis.

DESARROLLANDO EL ARBOL DE PROBLEMAS

Las causas sustanciales y directas del problema focal se ubican paralelas bajo el mismo.

Los efectos sustanciales y directos del problema focal se ubican paralelos en la línea sobre el mismo.

Las causas y los efectos se desarrollan luego siguiendo el mismo principio para formar el árbol de problemas. La pregunta clave en este proceso es ¿POR QUÉ?



El análisis del problema puede darse por terminado cuando los participantes estén convencidos de que toda la información esencial o más importante, ha sido incluida en la red y se pueda explicar las relaciones causa - efecto (por qué) más importantes que caracterizan al problema.

SELECCIÓN DE UN PUNTO DE PARTIDA

1. Identificar los problemas existentes más importantes basados en la información disponible.
2. Seleccionar un problema focal para el análisis.

DESARROLLANDO EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

1. Identificar las causas sustanciales y directas del problema focal.
2. Identificar los efectos sustanciales y directos del problema focal.
3. Construir un árbol de problemas mostrando la relación causa-efecto entre los problemas.
4. Revisar el árbol, verificar su validez y completitud y hacer los ajustes necesarios.

2.3 Análisis de los objetivos

EL DESARROLLO DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS



En el análisis de objetivos, el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos (soluciones futuras del problema) y es analizado.

Trabajando desde arriba hacia abajo, se reelaboran todos los problemas, transformándolos en objetivos (enunciados positivos):

- El problema focal también se transforma de manera similar en un objetivo y no se lo destaca más.
- Las dificultades en la reelaboración pueden salvarse clarificando el enunciado del problema original.

Si el enunciado no tiene sentido luego de ser reelaborado partiendo de los problemas, escriba un objetivo de reemplazo o deje el problema sin cambios.

Es necesario controlar que los objetivos a conseguir en un nivel sean suficientes para lograr el objetivo del nivel siguiente.

Problemas: "Si la causa A, luego el efecto B"
Objetivos: "El medio X para conseguir el fin Y

NOTA: Toda relación de causa-efecto no se transforma automáticamente en una relación medios-fin. Depende de la reelaboración que hagamos de las tarjetas - problema.

Trabajando desde abajo hacia arriba, debemos asegurarnos de que las relaciones causa-efecto se hayan transformado en relaciones medios-fin.

Finalmente, deberemos trazar las líneas para indicar las relaciones medios-fin en el árbol de objetivos.

2.4 Análisis de las alternativas

SELECCIONANDO LAS ALTERNATIVAS

	Criterio 1 (p.e., financiero)	Criterio 2 (p.e., ambiental)	Criterio n (p.e., social)
Estrategia 1			
Estrategia 2			
Estrategia n			

El propósito del análisis de las alternativas es el de identificar las opciones de alternativas posibles, evaluar la factibilidad de las mismas y acordar una estrategia de proyecto.

Indicar las relaciones medios-fin:

Se identificarán y marcarán con un círculo las posibles ramas medios-fin alternativas en el árbol de objetivos, las cuales podrían devenir en posibles proyectos. Estas ramas medios-fin constituyen las opciones alternativas.

Se numeran y etiquetan las opciones alternativas, por ejemplo "enfoque desde la participación comunitaria", "enfoque desde los ingresos", "enfoque desde la capacitación", “enfoque desde el trabajo asociativo” etc.

Refiriéndose a los resultados del análisis de la participación, los participantes deberán discutir opciones alternativas a la luz de qué grupos de interés se verán afectados por ellas y de qué manera.

SELECCIONANDO LA ALTERNATIVA MÁS VIABLE

Las opciones alternativas deberían ser consideradas de acuerdo con los siguientes criterios:

- Costo total.
- Beneficios a los grupos prioritarios Probabilidad en el logro de los objetivos Riesgos sociales.
- Enfoque de género Fortalecimiento asociativo.
- Sostenibilidad.
- Apoyo institucional.
- Duración /tiempo; Ambiental, etc.

El equipo de planificación debería considerar los diferentes criterios en relación con las opciones alternativas y debería hacer una evaluación no minuciosa, por ejemplo, alto-bajo, positivo- negativo, extensivo-limitado (valoración cualitativa). Se podrá llevar a cabo también una valoración cuantitativa aplicando puntajes a las opciones en relación a los criterios (de 1 a 5; siendo 1 la más baja o peor valoración y 5 la más alta o mejor valoración).

Basado en estos descubrimientos, el equipo de planificación debería acordar una estrategia de proyecto.

IDENTIFICAR OPCIONES ALTERNATIVAS

1. Identificar distintas relaciones "medios-fin" como posibles opciones alternativas o componentes del proyecto.
2. Eliminar los objetivos que sean obviamente no deseables o imposibles de alcanzar.
3. Eliminar los objetivos que sean perseguidos por otros proyectos de la zona o territorio donde trabajamos.
4. Discutir las implicancias para los grupos afectados.

SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

5. Hacer una evaluación de la factibilidad delas diferentes alternativas.
6. Seleccionar una de las alternativas como estrategia del proyecto.

2.5. Identificar los elementos principales del proyecto (MP)



Una vez que la estrategia del proyecto haya sido elegida, los principales elementos del proyecto se derivan del árbol de objetivos y son transferidos a la primera columna vertical de la matriz del proyecto (MP).

- Empezar por arriba e ir hacia abajo
- Decidir acerca de un objetivo de desarrollo y de un objetivo inmediato.
- Si es necesario, reformular la expresión del árbol de objetivos para hacerlos más precisos.

El objetivo general describe el objetivo de largo plazo anticipado, al cual contribuirá el proyecto. (Justificación del proyecto).

El objetivo específico describe los efectos pretendidos del proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos, como una condición futura precisa.

Nota: Sólo debería haber un objetivo específico.

Los resultados se expresan como objetivos que la gerencia del proyecto debe conseguir y sostener durante la vida del mismo. Su impacto combinado debería ser suficiente para lograr el objetivo específico.

Nota: Mientras que la gerencia o dirección del proyecto es capaz de garantizar los resultados del mismo, el objetivo específico está más allá de su control directo.

Las actividades se expresan como procesos. Evite el detalle de las actividades en la MP: indique la estructura básica y la estrategia del proyecto.

Todos los resultados deberían ser numerados. Luego, cada actividad debería numerarse de acuerdo con su resultado correspondiente.

Los insumos/recursos más importantes se expresan en términos de fondos, personal y bienes

DEFINIR LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PROYECTO
1. Objetivo General 2. Objetivo Específico 3. Resultados 4. Actividades 5. Insumos/ recursos

2.6 Factores externos y condiciones previas

IDENTIFICANDO LOS FACTORES EXTERNOS

Definir los elementos principales del proyecto

- Comienza desde abajo y vete subiendo.
- Examina si los insumos son suficientes para llevar a cabo las actividades anticipadas o si será necesario que algunos eventos adicionales se realicen fuera del proyecto (factores externos).
- Algunos factores externos pueden derivarse de elementos del árbol de objetivos que no fueron incorporados al proyecto.
- Identifica los factores externos en cada nivel de la MP hasta el nivel de objetivo de desarrollo.
- Comenzando desde abajo, verifica en todos los niveles que las propuestas sigan una cadena lógica y que estén completas. Cada nivel debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el nivel inmediatamente superior.
- Asegúrate de que los factores externos sean descritos en tal detalle operacional (con los indicadores, si es posible) de manera que puedan ser monitoreados.

Ejemplos de factores externos:

- Los beneficiarios de una beca regresan a sus puestos originales.
- Instituciones locales colaboran en actividades de planificación.
- Los cambios en los precios pueden ser acomodados con el presupuesto vigente.
- Las usuarias de los cursos mantienen su interés en participar en los mismos

Identificar Factores Externos Importantes

Factores externos:

1. Pueden ser derivados del árbol de objetivos.
2. Son expresados como condiciones positivas
3. Están relacionados con los distintos niveles de la MP.
4. Son sopesados de acuerdo con su importancia y su probabilidad.

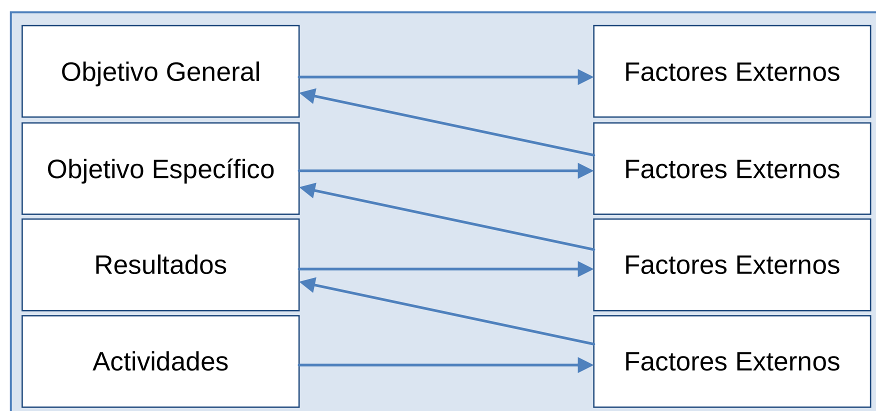
REVISANDO LOS FACTORES EXTERNOS

Para indicar las posibilidades de éxito del proyecto, debería evaluarse la significación de los factores externos.

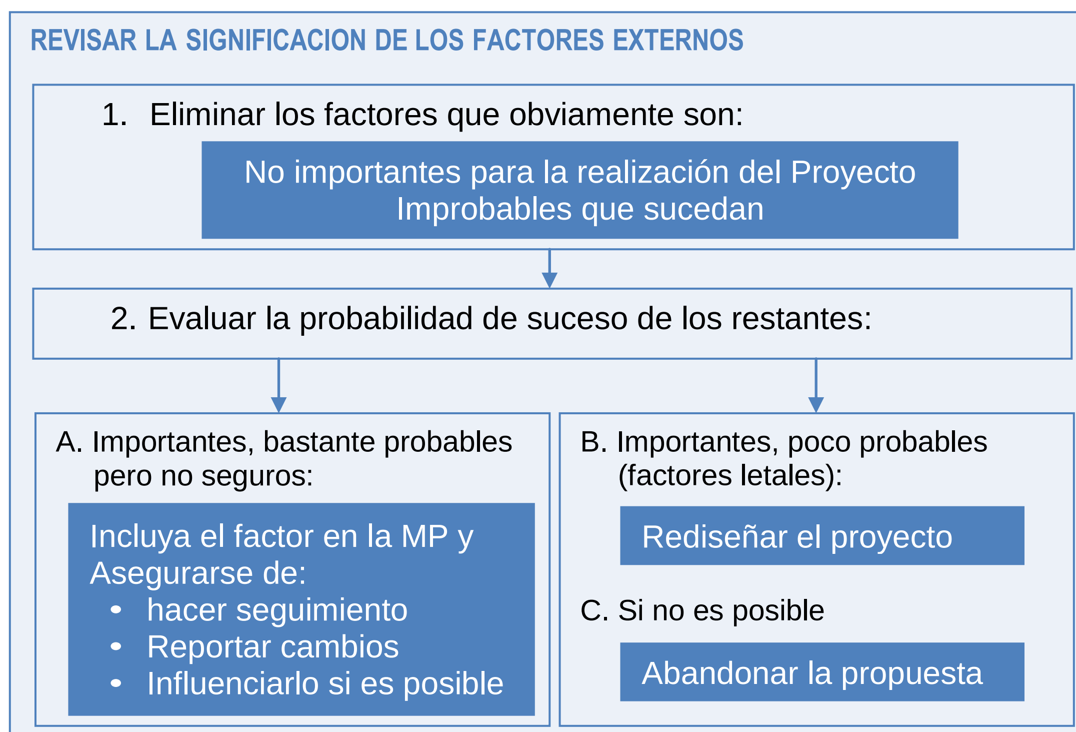
Recorra la lista de los factores externos uno por uno en cada nivel de la MP y revise su importancia y su probabilidad.

Deberían eliminarse los factores externos que tienen poca probabilidad de suceder o aquellos no muy importantes para la realización del proyecto.

Si los participantes del taller determinan que un factor externo es al mismo tiempo muy importante para la realización del proyecto, y su ocurrencia es poco probable, éste es un factor LETAL. Si se encuentran factores letales, el proyecto debe ser o bien modificado para evitar estos factores o bien abandonado.



Cada nivel de la MP debe contener las condiciones necesarias y suficientes para el nivel inmediatamente superior.



2.7 Indicadores (MP)

Los indicadores están especificados en la segunda columna de la Matriz del Proyecto.

Los detalles de los indicadores determinan cómo podemos medir hasta qué punto se han conseguido los objetivos a distinto tiempo. Las mediciones pueden ser:

- Cuantitativas, Ej.: número de personas atendidas.
- Cualitativas, Ej.: las cooperativas EDUCATIVAS funcionando efectivamente.
- Actitudinales, Ej.: uso satisfactorio de los servicios sociales públicos.

Resultados	Indicador directo	Indicador Indirecto
Aumento del ingreso de las empresas de inserción social creadas por el proyecto	Venta de sus productos o servicios	Adaptación tecnológica de su negocio Aumento de las personas contratadas en las empresas creadas

DEFINIR COMO VERIFICAR LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS

En el contexto del EML, los indicadores especifican el desempeño standard a ser alcanzado.

Los indicadores deberían especificar:

- El grupo meta (para quienes)
- La cantidad (cuánto)
- La calidad (cuánto bien)
- El tiempo (para cuando)
- La localización (dónde)

Los indicadores proveen una base para el seguimiento y la evaluación.

FORMULANDO EL INDICADOR

Un buen indicador es:

- Sustancial, refleja un aspecto esencial de un objetivo en términos precisos.
- Independiente, en los diferentes niveles. Dado que el objetivo general y específico serán diferentes, y cada indicador se espera que refleje la evidencia del logro, el mismo indicador no puede normalmente ser utilizado para más de un objetivo.
- Fáctico, debería reflejar hechos, más que impresiones subjetivas. Deberían tener el mismo significado para aquellos que apoyan el proyecto y para aquellos que son escépticos.
- Plausible, los cambios notados pueden ser atribuidos directamente al proyecto.

Se basa en datos obtenibles, debería surgir de datos que estén realmente disponibles o que pueden ser recopilados con un esfuerzo extra razonable, como parte de la administración del proyecto.

Las medidas provistas por los indicadores deberían ser de manera ideal lo suficientemente precisas como para que el indicador sea objetivamente verificable. Un indicador es "objetivamente verificable" cuando distintas personas utilizando el mismo procedimiento de medición, de manera independiente unas de otras, obtienen los mismos resultados.

En las etapas tempranas de las planificación, los indicadores son sólo valores guía con los cuales analizar el concepto del proyecto. Estos valores guía deben ser revistos nuevamente cuando el proyecto se vuelve operativo.

FORMULANDO EL INDICADOR

Objetivo: Creada una plataforma de ocio en el barrio X.

1. Identificar el indicador:
   Grado de participación de los jóvenes del barrio en los campamentos
2. Especificar el grupo meta:
   Jóvenes del barrio X menores de 18 años
3. Cantidad:
   100 jóvenes del barrio X participan en los campamentos
4. Fijar la calidad:
   Al menos el 60% de los mismos califican la experiencia como buena
5. Especificar el período de tiempo:
   Durante el año 2011
6. Fijar la localización:
   En el barrio X de la ciudad X

Combinar: 100 jóvenes menores de 18 años del barrio X participan anualmente en los campamentos establecidos y al menos el 60% de los mismos califican la experiencia como buena

REVISANDO LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Cuando se formulan los indicadores, deberían especificarse las fuentes de información necesarias para utilizarlos, por ejemplo:

- qué información se pondrá a disposición
- en qué forma; y
- quién deberá proveer la información

A las fuentes fuera del proyecto debe evaluárselas según su accesibilidad, confiabilidad y relevancia.

También deberían evaluarse el trabajo y el costo involucrados en cualquier información que deba producirse.
Los indicadores para los cuales no podamos identificar medios de verificación apropiados deben ser reemplazados por otros indicadores verificables.

Aquellos que se encuentre que son muy caros, luego de considerar los costos y la utilidad, deben ser reemplazados por otros más baratos y simples.

La formulación de los indicadores debería incluir la especificación de los medios de verificación. En muchos casos puede ser útil añadir a la MP una columna para los "medios de verificación".

REVISANDO LA UTIILIDAD DEL INDICADOR

1. ¿La información está disponible en fuentes existentes (estadísticas, informes, etc.)?
2. ¿La información es confiable y actualizada?
3. ¿Es necesario recolectar datos especiales?
4. Si es así, ¿los beneficios justifican los costos?

3. EL DISEÑO DEL PROYECTO

Tanto si el diseño del proyecto es el resultado del proceso paso por paso del taller del ML o de un proceso menos sistematizado (pero que puede ser igual de válido), es útil realizar un revisión final del resultado.

Las reglas descritas pueden utilizarse al revisar el diseño de un proyecto existente o cuando se reformula el documento de un proyecto en el formato del ML.

El punto de partida es otra vez la Matriz de Planificación. La MP resume los elementos del proyecto como se describen, por ejemplo, en el documento del proyecto.

LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

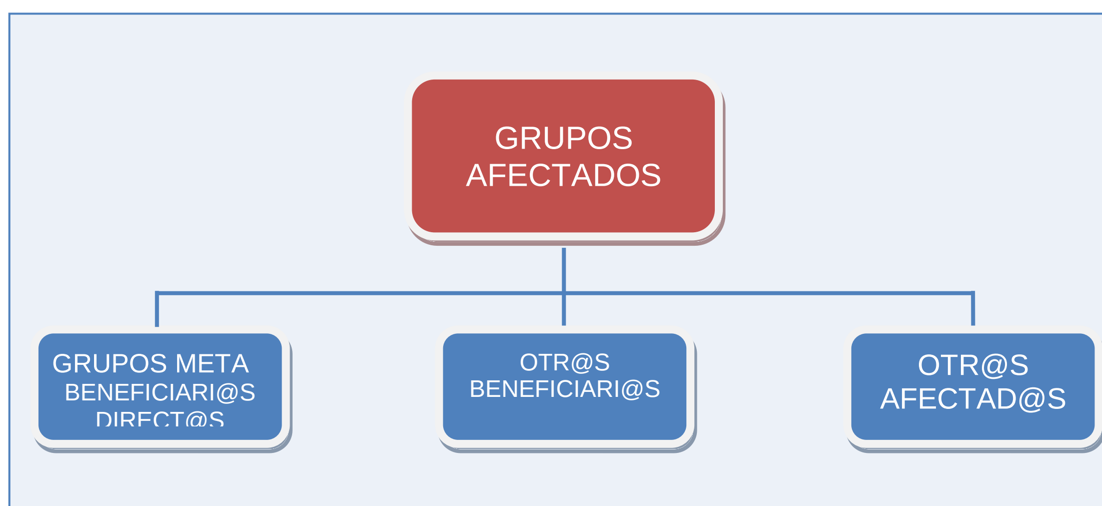
Objetivo general	Indicadores	Fuente de verificación	Factores Externos
Objetivo Específico	Indicadores		Factores Externos
Resultados	Indicadores		Factores Externos
Actividades	Insumos		Factores Externos

Condiciones Previas

3.1 Grupos Meta

Un principio básico en todo proyecto es que los proyectos deberían estar diseñados para satisfacer las necesidades de la gente, no las necesidades internas de las instituciones.

Todos los proyectos, ya sean campañas de sensibilización, proyectos de promoción económica o programas de apoyo a las organizaciones de inmigrantes, tienen consecuencias para los individuos y los grupos de personas. Por consiguiente, es necesario en todos los proyectos clarificar quiénes son los pretendidos beneficiarios (grupos meta), y qué otros grupos se verán afectados ya sea positiva o negativamente.



Los grupos pueden ser subdivididos, por ejemplo: participantes - no participantes, potenciales favorecedores-potenciales opositores, etc.

Los otros grupos afectados (organizaciones, autoridades políticas de distintos niveles) representan motivos e intereses que pueden no coincidir con los del grupo meta. La identificación de conflictos de intereses es una parte importante del diseño del proyecto y deberían indicarse, donde fuese aplicable, como "factores externos".

Si el proyecto sólo alcanzara al grupo meta indirectamente a través de una institución local, el objetivo del proyecto se definirá mejor en términos de la creación o el mejoramiento de una capacidad para satisfacer las necesidades recurrentes de los pretendidos beneficiarios en una base sostenible.

Un problema común en los proyectos de intervención social es que los grupos meta están no definidos o no especificados suficientemente. Mientras que descripciones tales como "los pobres o personas de escasos recursos del barrio X" o "los trabajadores subempleados" pueden ser apropiadas para enunciados de programas políticos, son inadecuadas para diseñar un proyecto.

UNA VEZ QUE SE DISEÑA EL PROYECTO, ASEGURARNOS QUE LOS GRUPOS META SON:

1. Especificados en las columnas de los indicadores, a nivel del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados.

2. Definidos precisamente. Si no es posible, la composición del grupo meta puede ser acotada según uno o más de estos criterios:

   a) Área geográfica, donde la mayoría de la población pertenezca al grupo meta.

   b) Área de actividad.

   c) Situación económica, condiciones de vida.

   d) Necesidades, acceso a servicios sociales (salud, educación, etc.).

   e) Género y edad.

   f) Clase, grupo étnico, estatus social, procedencia etc.

3. Especificados en el nivel de proyecto correcto. Pueden hallarse distintos grupos meta en distintos niveles de la MPP

3.2 Objetivo General

> El objetivo general es el principal objetivo al cual el proyecto está destinado a contribuir en el largo plazo.

El avance hacia el objetivo general es utilizado como un punto de referencia por todas las partes involucradas durante la implementación del proyecto.

Un problema común en el diseño de los proyectos es que el objetivo general es demasiado ambicioso o no está claramente definido, por ejemplo:

- Reducción de la pobreza en los barrios marginales de las ciudades o en la comarca X.
- Mejora del ambiente físico.
- Mejora de la calidad de vida global.
- Aumento de la calidad de vida promedio.

Hay una tendencia a usar objetivos muy amplios y ambiciosos para tener una justificación sólida para el proyecto. La necesidad de guía, motivación y verificación, sin embargo, es preferible elegir un objetivo general más acotado Esto aumentará la probabilidad de éxito.

> Es importante que el objetivo general sea definido en forma realista, que el objetivo específico contribuya significativamente para su logro.

UNA VEZ QUE HAYA FORMULADO EL OBJETIVO GENERAL, ASEGURARNOS QUE:

EL OBJETIVO:

1. Represente una justificación suficiente para el proyecto.
2. No sea demasiado ambicioso (lograr el objetivo específico contribuirá significativamente para el logro del objetivo general.
3. Esté expresado con un fin deseado, no como un medio (un proceso).
4. Esté expresado en términos verificables.

Procurar que los grupos meta estén definidos explícitamente.

3.3 El Objetivo Específico

> El objetivo específico fija el propósito operacional, es decir, la situación que se espera prevalezca como una consecuencia del proyecto.

Este objetivo es el logro anticipado del proyecto, fuera del control directo del mismo.

En definitiva, será el objetivo específico el que determinará la magnitud del proyecto tanto en términos de recursos y de personal como de estrategia.

Un problema común en los proyectos es que el objetivo específico es demasiado ambicioso, complejo o poco claro.

Un proyecto debería tener sólo un objetivo específico. Esto facilitará la dirección, aumentará la motivación y lo hará más gerenciable.

El objetivo específico y sus indicadores deberían especificar los beneficios pretendidos para el grupo meta, por ejemplo:

UNA VEZ QUE HAYA FORMULADO EL OBJETIVO ESPECÍFICO, ASEGURARNOS QUE:

EL OBJETIVO:

1. Sea sólo uno.
2. Pueda esperarse que contribuya significativamente a la consecución del objetivo general.
3. Sea realista, es decir, que sea probable de ocurrir una vez que se han obtenido los productos del proyecto.
4. Esté formulado como un estado deseado (en participio no en infinitivo), no como un proceso.
5. Esté definido precisa y verificablemente.

Procurar que se especifiquen los grupos meta del proyecto.

3.4 Los Resultados

Los resultados son los que pueden ser garantizados por el proyecto como una consecuencia de sus actividades.

El logro del objetivo específico presupone que el proyecto produce una serie de productos, en las diferentes etapas del período de implementación.

Como tales, los resultados difieren sustancialmente del objetivo específico. Como regla de oro, la diferencia entre los resultados y los objetivos radica en que el logro de los primeros está bajo el poder de la gerencia del proyecto, suponiendo que los fondos requeridos, el personal y las instalaciones estén disponibles.

La dificultad en la distinción entre objetivos y resultados causa un tipo de error común en el diseño de proyectos.
Por ejemplo:

- Un proyecto puede garantizar que un número de jóvenes en situación de riesgo de un pueblo de la costa estén capacitados en el manejo de microempesas sociales de criaderos de peces y proveerles una cantidad inicial de crías.
- Estos son los productos/resultados concretos del proyecto. Sin embargo, el proyecto no puede garantizar que:

  - La producción anual promedio aumente de X kilos en 2010 a Y kilos hacia 2012.
  - Esto debe ser visto como un objetivo ya que es el resultado directo del trabajo de las mujeres, y está fuera del control directo del proyecto.

UNA VEZ QUE SE HAYAN IDENTIFICADO LOS PRODUCTOS, ASEGURARNOS QUE:

1. Se incluyan todos los resultados esenciales que son necesarios para lograr el objetivo del proyecto.
2. Sólo se incluyan los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto.
3. Cada resultado pueda ser visto como un medio necesario para lograr el O.E.
4. Todos los productos sean factibles con los recursos disponibles.
5. Los resultados estén definidos precisa y verificablemente.

3.5 Las Actividades

Una actividad es una acción que es necesario que transforme insumos dados en productos planificados en un período de tiempo determinado.

Las actividades son el trabajo, las investigaciones o las tareas que deberán llevar a cabo los miembros del proyecto u otras personas involucradas en él.

Por cada resultado habrá una o más actividades.

Si la actividad no está destinada a producir o a contribuir a la consecución de uno de los resultados del proyecto, no debería ser listada. Por consiguiente, las tareas administrativas rutinarias no deberían incluirse.

Sólo las tareas que llevará a cabo el proyecto deben colocarse en la lista:

UNA VEZ QUE SE HAYAN DESCRITO LAS ACTIVIDADES, ASEGURARNOS QUE:

1. Deben incluirse las actividades necesarias para producir los resultados
2. Todas las actividades deben contribuir directamente con un resultado
3. Sólo se incluyen las actividades a ser realizadas por el proyecto.
4. Las acciones sean expresadas en términos de acciones a llevar a cabo y no como productos completos.
5. El tiempo disponible para cada actividad debe ser realista.
6. Las actividades sean apropiadas para la situación del barrio, zona, colectivo socios, en términos de instituciones, ecología, tecnología, cultura, complejidad, etc.

3.6 Los Recursos

Los recursos son la "materia prima" de un proyecto, necesarios para producir los resultados pretendidos.

Los recursos a ser utilizados en el proyecto en términos de fondos, personal, materiales, servicios, etc., provistos por el financiador, el municipio, ONG…

Los insumos totales deben reflejar en forma realista lo que es necesario para producir los resultados que se pretenden.

UNA VEZ QUE SE DESCRIBEN LOS INSUMOS, ASEGURARNOS QUE:

1. Los recursos deben relacionarse directamente con las actividades específicas.
2. Los recursos son condiciones necesarias y suficientes para llevar a cabo las actividades planeadas.
3. El nivel de detalle es adecuado, pero limitado por la comprensibilidad.
4. Los recursos sean definidos precisa y verificablemente (cantidad, calidad, costo).
5. Los recursos sean apropiados para el contexto social en términos de organización, género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.

3.7 Los Factores Externos

Los factores externos son situaciones, eventos, decisiones o condiciones que son necesarias para el éxito del proyecto, pero que están en gran medida o totalmente más allá del control de la gerencia del proyecto.

Muchos proyectos actúan en ambientes y contextos difíciles, en los cuales los factores externos pueden atrasar seriamente o prevenir la consecución de los resultados y objetivos del proyecto.

Es importante identificar los factores externos lo más temprano posible y tomarlos en consideración cuando se diseña el proyecto de manera de:

1. Determinar los riesgos o la probabilidad del éxito.
2. Evitar riesgos serios mediante el rediseño del proyecto.
3. Clarificar el área y los límites de la responsabilidad del proyecto.
4. Indicar las áreas donde hay una necesidad de mayor información e investigación.

Como los objetivos, los factores externos deberían ser definidos de forma precisa y verificable, en la forma de fines deseados o condiciones.

UNA VEZ QUE SE HAN FORMULADO LOS FACTORES EXTERNOS, ASEGURARNOS QUE:

1. Estén formulados como condiciones positivas deseables.
2. Estén relacionados con el nivel de proyecto correcto.
3. No se incluyan los factores que no son importantes.
4. No se incluyan los factores cuya ocurrencia es muy probable.
5. Si hay factores que son importantes y poco probables, debería rediseñarse o abandonarse.
6. Los factores restantes estén definidos precisa y verificablemente.

3.8 Los Indicadores

> En el contexto del ML, un indicador define el desempeño estándar a ser alcanzado de manera de lograr el objetivo.

Los indicadores directos reflejan cambios buscados por el proyecto directamente (asociaciones apoyadas, candidatos formados, etc).

A veces no es posible (o no es económico) medir los cambios directamente. En estos casos deben usarse indicadores indirectos.

Medir varios indicadores es mejor que medir uno solo. Los indicadores aislados rara vez ofrecen un cuadro comprehensivo del cambio producido.

En algunos casos, la información necesaria para medir los indicadores (medios de verificación) está disponible en las fuentes existentes. En otros casos, la información debe ser generada por el mismo proyecto, por ejemplo, a través de investigaciones, estudios en profundidad, etc. En ambos casos, los medios de verificación deben reverse por su:

- Relevancia de la información
- Accesibilidad
- Costo
- Confiabilidad

Los indicadores son útiles sólo en la medida en que puedan generarse los medios de verificación.

UNA VEZ QUE HAYAMOS DEFINIDO LOS INDICADORES, ASEGURARNOS QUE:

1. Sean específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, localización y grupo meta.

2. Los medios de verificación estén disponibles (estadísticas, observación…).

3. Si no, confirme que la información pueda ser generada a un costo razonable.

4. Sea relevante como medida del logro de los objetivos.

5. El medio de verificación sea confiable y actualizado.

6. La recopilación, la preparación y la acumulación de la información sean actividades dentro del proyecto y que los insumos necesarios estén especificados en la MP.

3.9 La sostenibilidad de los proyectos.

Llegados hasta aquí ahora nos hace falta trabajar que ocurrirá una vez el proyecto se termine.

Así pues se hace necesario que llevemos a cabo un análisis de la sostenibilidad de nuestro Proyecto y la incluyamos en la formulación del mismo. Deberemos analizar aquellos factores que pueden comprometer su viabilidad futura.

En muchas ocasiones, más de las que serían recomendables, los proyectos al terminar la financiación se "mueren" por la falta de previsión de recursos para continuar, porque la entidad u organización que lo venia gestionando ya no puede o quiere seguir con él, porque los y las participantes ya no están motivados para continuar o porque las autoridades han mostrado un rechazo hacia el mismo y no están dispuestas a que continúe… estas pueden ser algunas de las razones.

Puede haber más, algunas más inconfesables.

Políticas de apoyo

- Qué probabilidad tiene nuestro proyecto de continuar siendo prioritario una vez termine la financiación?
- ¿Cuál es la actitud de las autoridades o financiadores hacia él?
- ¿Esperamos recibir apoyo de otras entidades o instituciones?

Capacidad

- ¿Tiene nuestra entidad experiencia y capacidad suficiente para hacerse cargo del mismo y darle continuidad?
- ¿La inversión que necesita es razonable en relación con la capacidad de la entidad?

Aspectos tecnológicos

- ¿Podemos asegurar el acceso a los recursos tecnológicos adecuados una vez termine el proyecto?

Aspectos económicos

- ¿Tendremos recursos económicos suficientes para hacernos cargo del proyecto?
- ¿El proyecto es deficitario o mantendrá un equilibrio?
- ¿Sus beneficios sociales se justifican desde el punto de vista económico?

Aspectos sociales

- ¿El proyecto seguirá teniendo la capacidad de relación y empatía con los beneficiarios y se prevén cambios que hagan o puedan variar esta relación?

Aspectos ambientales

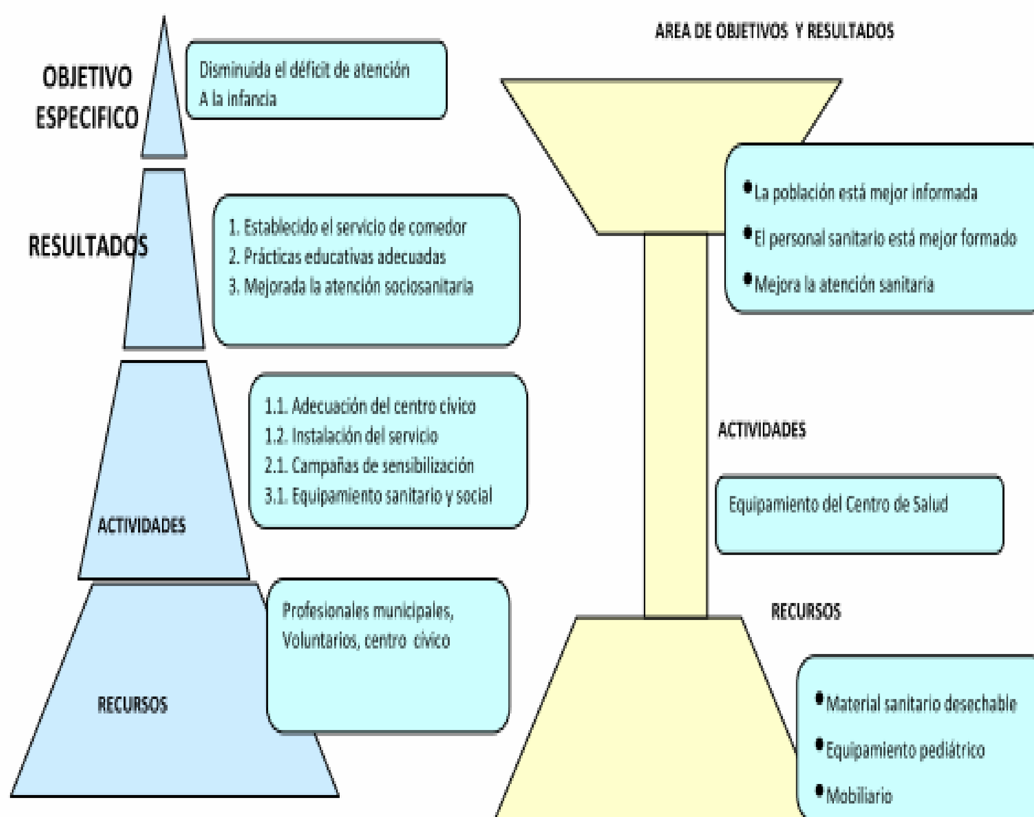
- ¿Qué efectos produce o producirá en el medio ambiente?

3.10 Algunas de las causas más frecuentes de un mal diseño del marco lógico.

- Definición poco precisa de los beneficiarios y de los colectivos implicados.
- Determinación de los problemas sin contar con los involucrados.
- Formulación de los objetivos de forma imprecisa poco realista.
- Falta de justificación de la alternativa seleccionada.
- Formulación de proyectos embudo.
- El proyecto tiene dos o más objetivos específicos.
- Los indicadores no están cuantificados ni enmarcados en el tiempo.

- Los indicadores no son independientes de: objetivo correspondiente.
- Los Factores Externos no son específicos (muy generales).
- Los Factores Externos no son externos al ejecutor.
- Los Factores Externos no están en el nivel apropiado.
- Presupuestos sin solidez.
- Valorar la viabilidad en el último momento.
- Documentos de formulación difusos, confusos y poco articulados.

EL ERROR DE INVERTIR LA LÓGICA VERTICAL: PROYECTO "PIRÁMIDE" VS PROYECTO "EMBUDO"



4. OTRAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA EN EL DISEÑO Y EN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

Hemos identificado nuestro proyecto y ya tenemos la MP del mismo, el esqueleto de nuestra intervención. Ahora tendremos que desarrollar algunas cuestiones relativas a la ejecución, las cuales deberemos incluir en el documento del proyecto. Sobre algunas ya hemos hablado en puntos anteriores. Aquí las comentamos un poco más.

4.1 Una aclaración conceptual: Ejecución vs intervención

El proceso de ejecución viene definido por la descripción y ordenación temporal de las actividades necesarias para conseguir los resultados propuestos, la movilización de los recursos, y que todo esto haga efectiva la intervención que hemos formulado y tenemos prevista.

Es necesario que no confundamos la ejecución con la intervención. El proceso de ejecución hace referencia a lo que tenemos que hacer para llevar a cabo la ejecución. Para hacer efectivas las atenciones técnicas, económicas o materiales que la intervención lleva consigo. La ejecución nos dice lo que hay que hacer para llevar a cabo todo esto.

Las tareas son las unidades operativas de la actividad, y no las debemos incorporar al proceso de ejecución al redactar el proyecto.

4.2 El cronograma de actividades

Todo proyecto se ejecuta en un período temporal limitado y tiene, por tanto, una fecha de inicio y otra de finalización. De hecho, una de las diferencias básicas que pueden establecerse entre lo que entendemos por un “Servicio” y un “Proyecto” es precisamente esa limitación temporal del segundo con respecto a la vocación de permanencia del primero. Otra cosa diferente es la perdurabilidad de los cambios provocados por el proyecto que, como ya hemos señalado, se pretende que sean duraderos. Ahora bien, un proyecto tiene, casi podríamos decir que por definición, un período cerrado de ejecución.

La paradoja que se establece entre la duración limitada del proyecto y la aspiración de permanencia de los efectos que genera puede estar en el origen del fracaso de muchas de estas intervenciones. Muy a menudo se valora que esas posibilidades de perdurabilidad se encuentran claramente sobreestimadas, ya que los recursos disponibles resultan insuficientes para garantizarlas.

Esa ordenación de las actividades estableciendo la secuencia de ejecución se concreta en un documento que se denomina calendário o cronograma.

En un calendario o cronograma lo que se pretende es “la ubicación de las distintas actividades que son necesarias para obtener los objetivos y las metas de la programación, dentro de un periodo de tiempo preciso, incluidas las fechas de inicio y término” (Espinoza Vergara 1989). Para ello se utilizan diferentes sistemas. Todos ellos pretenden reflejar la duración estimada de las actividades, el orden en que deben ser ejecutadas y las relaciones de precedencia o continuidad que pueden establecerse entre ellas.

El modelo más sencillo, y también el más utilizado en los proyectos de desarrollo, es el denominado diagrama de barras o gráfico de Gantt. “Es la forma habitual de presentar el plan de ejecución de un proyecto, recogiendo en las filas la relación de actividades a realizar y en las columnas la escala de

tiempos que estamos manejando, mientras la duración y situación en el tiempo de cada actividad se representa mediante una línea dibujada en el lugar correspondiente” (Pereña Brand 1996)

Un diagrama de Gantt es similar al que se presenta a continuación:

		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
Actividad	Duración	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

Los pasos para cumplimentar un gráfico de Gantt son, más o menos, los siguientes:

- Listar las actividades estableciendo la secuencia que se considera más lógica.
- Determinar el momento en qué cada una de esas actividades debe comenzar
- Establecer la duración aproximada de cada una de las actividades.
- Dibujar esa duración, desde el punto de partida de cada una de las actividades, en las columnas que establecen las duraciones temporales consideradas (semanas, meses, trimestres, etc.)

De esa manera se obtiene un panorama aproximado del período de ejecución de las actividades, mostrando las relaciones de precedencia que se establecen entre unas y otras y el momento en que cada actividad deben iniciarse y finalizar.

De todas maneras, debe tenerse presente que “los diagramas de Gantt son bastante limitados a la hora de mostrar la interdependencia entre las actividades. Son útiles para intervenciones relativamente sencillas, en las que se trata de establecer un flujo simple de tareas. Evidentemente, suele resultar complicado calcular de forma muy precisa la duración real de muchas actividades, por lo que el cronograma debe ser considerado como una primera versión, útil para que la gestión del proyecto controle grosso modo el desempeño que se está llevando a cabo." (Gómez Galán & Sainz Ollero.

"Si hay mucha interactividad entre las actividades, si se ejecutan simultáneamente varias actividades a la vez y si existen relaciones de dependencia entre unas y otras, el diagrama de Gantt apenas permite visualizar esa complejidad, por lo que tienden a utilizarse otro tipo de diagramas más sofisticados, como los derivados de las técnicas de programación PERT y CPM” (Gómez Galán & Sainz Ollero).

Ambos métodos están basados en el uso de redes o grafos, que son representaciones gráficas en las que los diferentes puntos de un conjunto se relacionan entre sí mediante enlaces que, generalmente, están orientados en una dirección.

Se trata de representar el proyecto como una red. Para ello es necesario:

- Prever las actividades que queremos realizar y representarlas entre los vértices.
- Establecer las relaciones temporales entre actividades, lo que se expresa mediante los arcos.

De esa manera, vemos con claridad la secuencia de actividades, disponiendo de una guía de actuación y pudiendo establecer comprobaciones.

Una vez establecida la red existente entre todas las actividades, es necesario calcular los plazos temporales necesarios para la ejecución de cada una de esas actividades.

Aparecen así diferentes caminos (secuencias de arcos) que nos conducen de la actividad inicial a la actividad final. De lo que se trata es de determinar cuál es el camino más largo entre el principio y el final, ya que la duración total del proyecto vendrá determinada por ese camino más largo, llamado comúnmente “camino crítico”.

El camino crítico está formado por las actividades cuyo control es extremadamente importante, ya que cualquier retraso en él significa un retraso en la duración total del proyecto y, al revés, una reducción de los tiempos de una de las actividades del camino crítico contribuye a disminuir el tiempo de ejecución del proyecto.

Las actividades que no están incluidas en el camino crítico se dice que tienen “holguras”, es decir, que sus momentos de inicio y conclusión pueden variar sin que afecten a la duración total del proyecto. El cálculo de las holguras propicia una mayor flexibilidad en la ejecución e incrementa la capacidad de maniobra, ya que permite concentrar el control en las actividades más importantes desde el punto de vista temporal.

Las técnicas PERT se utilizan para:

- Optimizar la duración del proyecto.
- Reducir los costes, colocando las actividades en la secuencia más adecuada para utilizar mejor los recursos disponibles.
- Establecer una relación entre actividades, reduciendo la incertidumbre y presentando una secuencia más clara de ejecución.
- Estimar las duraciones en sentido probabilística.
- Facilitar las tareas de control de la ejecución.

Por el contrario, hay que reconocer que las técnicas PERT tienen una utilidad menor cuando es difícil establecer cálculos probabilísticos de las actividades (es decir, cuando éstas no tienen un carácter repetitivo o mecánico).

La mayor dificultad de estas técnicas y su escasa adecuación para muchos proyectos de desarrollo hacen que el diagrama de barras o gráfico de Gantt continúe siendo, a pesar de su escaso nivel de detalle, el más utilizado para la presentación de los calendarios de actividades.

4.3 La metodología

Ya tenemos nuestro proyecto, lo hemos fundamentado, tenemos los objetivos, hemos señalado su proceso de ejecución. Tenemos que describir su metodología y el entorno en el que se va a desarrollar.

- Organización
- Metodología
- Coordinación
- Participación
- Difusión o Comunicación

Organización

Deberemos tener en cuenta:

- En que contexto organizativo se va a gestionar el proyecto (departamento, servicio….).
- Cual es el equipo responsable de mismo.
- Qué persona va a coordinar el mismo.
- Cómo se va a organizar el trabajo de este equipo (reuniones, relaciones, encuentros…).

Si el proyecto y sus características lo hace necesario, deberemos incluir una referencia a cómo se va a llevar cabo la intervención. Daremos referencias sobre procedimientos y técnicas de análisis o de investigación, de tratamientos, de dinamización o de difusión. Aquello que sea necesario para entender el proyecto de forma adecuada.

Coordinación

En ocasiones, o en casi todas, nos vamos a tener que coordinar con otros departamentos, servicios, organizaciones, centros. Es importante tener en cuenta:

- Con quién hemos previsto que necesitamos coordinarnos (acordémonos de nuestro análisis de la participación).
- Para qué se establece (en que aspectos, que esperamos de esto…).
- De qué manera vamos a llevar cabo el mismo.
- Con qué periodicidad lo haremos.

Participación

La participación, como comentamos anteriormente, es algo básico en los proyectos sociales. Ante esto deberemos determinar:

- Cuál va a ser el alcance de esa participación.
- Quiénes van a participar.
- A través de qué cauces.

Difusión o comunicación

Habrá proyectos que necesitan difundirse para lograr la implicación de las personas o para movilizar los recursos comunitarios. Podemos definir varios objetivos a esta difusión y son muy diferentes las formas, el alcance, los medios que podemos poner en marcha para lograrlos.

Deberemos tener en cuenta:

- Qué pretendemos con la difusión del proyecto.
- En qué momentos deberemos llevar a cabo esa difusión o intensificar la comunicación sobre el mismo.
- A quiénes nos interesa dirigir esa comunicación.
- Qué medios vamos a movilizar (folletos, reuniones, notas de prensa, charlas, encuentros, entrevistas…)

Tengamos en cuenta que:

Es conveniente explicar como se va a organizar el equipo, quien lo va a componer y que perfiles lo van a conformar. Quien será la persona responsable. Incluiremos un apartado sobre la metodología si es necesario, coordinación, participación de usuarios o del entorno (otros servicios, asociaciones, etc.) y sobre la difusión del proyecto.

4.4. Planificación de recursos

Para llevar a cabo el proyecto, como ya hemos comentado en puntos anteriores, nos harán falta recursos: Recursos humanos (profesionales y / o voluntarios), recursos materiales, recursos económicos.

Recursos humanos

Parece evidente que son imprescindibles en todo proyecto. Tendremos que determinar que personas son necesarias, con qué implicación: categoría profesional, funciones y tareas, dedicación.

Deberemos precisar todo el personal que será necesario para llevar a cabo la intervención , aunque no suponga coste alguno para el proyecto, ya sea porque está relacionado o vinculado a la entidades promotora del proyecto, por su carácter voluntario… puede que no tenga un coste específico, pero es un recurso necesario.

Si el personal va a ser contratado para el proyecto es pertinente que se defina el proceso de selección y los criterios del mismo.

Tengamos en cuenta también que los costes de los recursos humanos no son sólo los salariales: desplazamientos, seguros, dietas, formación suponen costes y deberemos contemplarlos.

Recursos Materiales

Son edificios, aulas o instalaciones, materiales fungibles, mobiliario, maquinaria, vehículos.

Será preciso relacionar todos lo recursos materiales que se consideren necesarios, incluso cuando no representen un coste específico. Deberemos intentar señalar como será su vinculación al proyecto: alquiler, renting, cesión, reparación…

Los recursos monetarios pueden ser necesario en algunos proyectos por ejemplo en el caso de que se concedan ayudas de emergencia en efectivo, ayudas al transporte o ayudas a grupos o entidades. Estos recursos no se pueden confundir con fuentes de financiación Estos forman parte de la intervención.

Tengamos en cuenta que hay recursos de los que dispone la organización y que

los asigna al proyecto. Otros recursos será necesario adquirirlos (contratando, alquilando, etc.). Podemos contemplar dos tipos:

- Recursos asignados: la organización que promueve el proyecto aporta estos recursos. Que la organización los aporte no quiere decir que no tenga un coste. Es importante que contemplemos dichos recursos (personal, instalaciones, material…) ya que de lo contrario podemos estar presentando unos costes irreales del proyecto.

- Recursos específicos: Habrá otros recursos que le proyecto necesita y que deberán ser adquiridos. Tales recursos tienen unos costes específicos y necesitan ser financiados

Estructura de los recursos:

	ASIGNADOS Descripción Coste	ESPECÍFICOS Descripción Coste	IMPUTADOS
HUMANOS			
MATERIALES			
MONETARIOS			
	TOTAL	TOTAL	

Fuente: Adaptado del Manual Práctico para elaborar Proyectos Sociales. García herrero, G.

- Recursos estructurales: En la organización también habrá recursos que no tengan una implicación o vinculación específica en o con el proyecto. No obstante los mismos suponen un soporte general del mismo y para lo que se desarrolla en la organización: las instalaciones generales, el personal de gerencia o el personal directivo, el personal administrativo, sus gastos generales (agua, luz, limpieza, seguros…) No están particularizados en cada una de las actividades, pero son necesario y están ahí. Deberemos entonces, intentar valorar que parte de tales costes estructurales deberemos imputarlos al proyecto.

La diferencia entre los recursos estructurales y los asignados, es que se puede considerar como asignado cuando podemos particularizar y definir con concreción su implicación en el proyecto (x horas, x cantidades), de dónde, al mismo tiempo, se puedan estimar los costes concretos.

4.5 El presupuesto

El presupuesto debe de ser una relación equilibrada de gastos e ingresos. El presupuesto es la valoración económica de un proyecto. En el se definen los recursos necesarios para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto formulado.

El presupuesto como es lógico debe ajustarse a la realidad y para su elaboración deben considerarse los precios de mercado de los productos a comprar y una proyección en el tiempo para calcular de manera aproximada cuando se van a realizar las compras.

Los presupuestos no se deben realizar ni “a ojo” ni con demasiado “inflados” ya que eso puede repercutir en la imagen que se le da al financiador de nuestra capacidad de gestión o puede dificultar la búsqueda de financiación. El presupuesto debe mostrar la imagen fiel de los recursos que vamos a necesitar

para el ejecutar el proyecto que hemos formulado.

- Gastos e ingresos: No es del todo suficiente con determinar una previsión de gastos. Debe contemplar también los ingresos que tenemos de conseguir para financiarlos.

- Equilibrados: Los mismos deberán de ser equilibrados. Si los gastos previstos son 12.589 € la previsión de ingresos deberá de ser exactamente igual. Si no consiguiéramos dicho importe, la organización tendría un déficit que deberá de asumir. Si fuera al revés tendría superávit.

En ocasiones no conseguimos la financiación prevista, o al menos no toda. En este caso deberemos valorar:

Si con la cantidad concedida podemos seguir llevando a cabo el proyecto.

Si decidimos hacerlo, deberemos reducir el alcance del proyecto y verificar que dicha reducción no nos obliga a modificar el objetivo específico del mismo.

No obstante siempre podremos intentar incrementar las fuentes de verificación, disminuir algunos gastos, reducir el nº de beneficiarios o modificar algunas actividades.

Los gastos se deberán de relacionar en el presupuesto con una estructura que puede ser similar a la utilizada para relacionar los recursos, dependerá en parte del tipo de proyecto.

GASTOS:

- Recursos Humanos
- Materiales
- Ayudas Económicas
- Imprevistos y Varios/ Costes Indirectos (entre un 5-6%, aunque puede depender del financiador)

INGRESOS:

- Aportaciones de la propia entidad
- Aportaciones usuarios
- Ingresos generados por actividad
- Subvenciones y ayudas
- Otros ingresos

4.6. Sistema de Evaluación

El diseño del proyecto no estará completo sino decimos cómo se va a evaluar. El qué, el cómo y el cuándo se va a evaluar tiene que estar definidos desde el principio.

La base para la evaluación y el seguimiento es la Matriz de planificación que hemos llevado a cabo. En ellas encontramos tanto los indicadores como las fuentes de verificación necesarias.

Deberemos definir quien o quienes van a evaluar (interna, externa o mixta) y que tipo de evaluación llevaremos a cabo. A su vez tendremos que definir en que momento la llevaremos a cabo (final, intermedia, de impacto).

Deberemos centrarnos en:

- Esfuerzo
- Eficacia
- Eficiencia
- Análisis de los destinatarios

Esfuerzo:

- Tiempo: la cantidad e horas días que dedican las personas implicadas en el proyecto
- Dinero: coste total de los recursos utilizados, distribución del gasto, desviaciones presupuesto…

Eficacia: Se refiere a los logros del proyecto.

- Resultados.
- Intervención.
- Destinatarios.
- Satisfacción de los participantes en el proyecto.

Eficiencia: relaciona esfuerzo y resultados. Se puede ser eficaz (hemos conseguido lo que nos proponíamos) pero poco eficientes (se consigue pero de forma muy costosa). Este concepto es relativo ya que no hay una medida absoluta. Puede haber mayor o menor eficiencia de algo o alguien según con que se compare. Dicha comparación puede hacerse con un proyecto similar o con otro proyecto que hayamos ejecutado anteriormente.

Conocer las características de los usuarios o destinatarios del proyecto:

Esto nos dará pistas para poder interpretar aspectos interesantes, por ejemplo que usuarios requieren más de unos u otros servicios, con quienes se consiguen unos mejores resultados etc.

Para evaluar necesitamos datos y estos son referencias cuantitativas. Dichos datos se pueden presentar de diferentes formas:

- Como un valor simple de una variable (nº de usuarios)
- Como relación entre variables (nº de usuarios/ personas convocadas).
- Como índices.
  - La ratio es una relación entre variables diferentes (coste total/ nº de usuarios)
  - La proporción expresa la relación que existe entre la parte y el todo (nº de nuevos participantes / nº total de participantes
  - Porcentaje; si una proporción se multiplica por cien, el resultado es un porcentaje

BIBLIOGRAFIA

ANDER-EGG, E. y AGUILAR IDÁÑEZ, M. J. Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Lumen Humanitas. Buenos Aires, 1998.

ANDER-EGG, E. y AGUILAR IDÁÑEZ, M. J. Diagnóstico Social. Conceptos y metodología. Lumen. Buenos Aires 2001.

CAMACHO, H.; CÁMARA, L. CASCANTE, R.; SAINZ, H. El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cideal-ADC, Madrid 2001.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. Manual de Planificación de proyectos sociales. Madrid, 2000.

FROUFE QUINTAS, S. Técnicas de grupo en animación comunitaria. Amarú Ediciones. Salamanca 1998.

GARCIA HERRERO, G. y RAMÍREZ NAVARRO, J.M. Manual práctico para elaborar proyectos sociales. Edit SXXI. Madrid ,2006.

GARCIA HERRERO, G.A. y RAMIREZ NAVARRO, J.M.. Diseño y evaluación de proyectos sociales. Edit. Certeza, 2002.

GEILFUS, F. 80 Herramientas para el desarrollo participativo. GTZ.

GOMEZ GALÁN, M. y SAINZ OLLERO, H. El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL. Madrid 2003.

GOMEZ GALÁN, M. y CÁMARA, L. Orientaciones para la aplicación del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. CIDEAL 2003.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Manual para el diseño y gestión de proyectos de acción social con inmigrantes. IMSERSO 1998.

MARCHIONI, M. Comunidad, participación y desarrollo. Edit. Popular Madrid 2007

PÉREZ SERRANO, G. Elaboración de proyectos sociales. Narcea. Madrid, 2002.

WEBGRAFIA

- http://www.jjponline.com/marcologico/planning.html
- http://www.preval.org/
- http://www.efdeportes.com/efd106/formulacion-de-proyectos.htm
- http://femica.org/archivos/manual_gestion.PDF
- http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf
- http://www.delcol.ec.europa.eu/es/documentos/PCM%202001%20Versi%F3n%20Espa%F1ol.pdf
- http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/Voluntariado/ContenidosEspecificos/FORMACION/manualdeproyectos.pdf
- http://www.fondoempleo.com.pe/descargas/MANUAL10CONCURSO.pdf

GLOSARIO

ACTIVIDAD

Acción tomada o trabajo realizado dentro de un proyecto para transformar insumos (fondos, materiales) en productos.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios (grupo meta) directos (o pretendidos) más los beneficiarios indirectos de un proyecto.

EFECTIVIDAD

Una medición del grado en el que un proyecto o programa tiene éxito en lograr sus objetivos.

EFICIENCIA

Una medida de la "productividad" del proceso de implementación. De qué manera se convierten los insumos en productos económicamente.

ENFOQUE DEL MARCO LOGICO (EML)

Herramienta de gerencia que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto.

En este contexto, EML también significa:

- Un formato para la presentación ante el financiador y las autoridades asociadas de: ideas de proyecto, documentos del proyecto, estados de avance, etc.
- Un resumen del proyecto en la forma de una matriz que permanece válida durante la implementación del proyecto pero puede ser modificada.
- Una secuencia de las herramientas analíticas que se utilizan en una situación de taller externo / interno.

EVALUACION (I)

Evaluación global de la relevancia, factibilidad y sostenibilidad de un proyecto previa a la decisión de llevarlo a cabo.

EVALUACION (II)

Una examinación sistemática e independiente de un proyecto a fin de determinar su eficiencia, efectividad, impacto, sostenibilidad y la relevancia de sus objetivos.

FACTOR EXTERNO

Evento, condición o decisión que se necesitan para el éxito del proyecto, pero que están completamente más allá del control de la gerencia del proyecto.

GRUPO META

(Beneficiarios directos). El grupo específico a beneficio del cual se lleva a cabo el proyecto o programa. Íntimamente relacionado con el impacto y la relevancia.

IMPACTO

Los cambios positivos y negativos que se produjeron, directos o indirectos, como resultado de un programa o proyecto.

INDICADOR

En el contexto del EML, un indicador define el nivel de desempeño que debe alcanzarse a fin de lograr un objetivo.

INSUMO

Los fondos, personal, materiales, etc. de un proyecto que se necesitan para producir el producto pretendido.

MATRIZ DEL PROYECTO (MP)

Un resumen del diseño del proyecto que identifica los elementos claves, los factores externos y las consecuencias esperadas de la concreción exitosa del proyecto.

OBJETIVO ESPECIFICO

La razón inmediata de un proyecto. El efecto que se espera que logre el proyecto si se completa exitosamente y a tiempo.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal al cual se espera que el proyecto contribuya a la larga, y que explica la razón por la cuál es implementado.

PRODUCTO

Los resultados que pueden ser garantizados por el proyecto como consecuencia de sus actividades.

PROGRAMA

Un grupo de proyectos o servicios relacionados dirigidos al logro de objetivos específicos (por lo general similares o relacionados).

PROYECTO

Un compromiso planeado, designado para lograr ciertos objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y dentro de un período de tiempo específico.

RELEVANCIA

El grado al cual los fundamentos y objetivos son o permanecen pertinentes, significativos y valederos, en relación con las necesidades y las preocupaciones prioritarias identificadas.

SEGUIMIENTO

Vigilancia continua o periódica de la implementación física de un proyecto para asegurarse de que los insumos, las actividades, los productos y los factores externos están procediendo de acuerdo al plan.

SOSTENIBILIDAD

La medida en que las instituciones continuarán persiguiendo el objetivo del proyecto después de que la asistencia del mismo concluya.

MODELO DE DOCUMENTO DE PROYECTO

1. TÍTULO

1.1. Entidad solicitante

Nombre o razón social	
Representante Legal	
Contacto	
Teléfono, Fax	
Dirección	
Correo electrónico	

2. LOCALIZACIÓN

Ubicación Geográfica:

3. ENTIDADES PARTICIPANTES

PÚBLICAS	PRIVADAS
Nombre, Dirección, Persona responsable del Proyecto	Nombre, Dirección, Persona responsable del Proyecto

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (Árboles de Problemas y Objetivos)

5. JUSTIFICACIÓN Y FUNDACMENTACIÓN DEL PROYECTO

6. POBLACIÓN OBJETIVO. Análisis de la participación.

- Beneficiarios Directos
- Beneficiarios Indirectos
- Perjudicados / Excluidos. Acciones de mitigación
- Oponentes. Acciones de mitigación.

7. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA Y RESULTADOS ESPERADO

8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

8.1. Cronograma de Actividades.

ACTIVIDADES	AÑO / SEMESTRE			
Para R1				
Para R2				
Para R3				

9. DURACIÓN TOTAL DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO (Las fechas de inicio y culminación con el siguiente formato (año / mes / día)

Fecha de inicio:

Fecha de fin:

10. ESTRATÉGIAS DE EJECUCIÓN

11. VIABILIDAD / SOSTENIBILIDAD. FACTORES DE CALIDAD DEL PROYECTO Y FORMA DE TRANSFERENCIA PREVISTA

12. CONDICIONANTES / Factores Externos

13. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Matriz de Planificación del Proyecto – MPP – Nombre del Proyecto Fecha de Ejecución (Inicio – finalización)			
DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo General			
Objetivo Específico			
Resultado 1			
Resultado 2			
Resultado 3			
ACTIVIDADES En relación con Resultado 1: 1.1 1.2 1.3			Para el logro del Resultado 1.
ACTIVIDADES En relación con Resultado 2: 2.1 2.2 2.3			Para el logro del Resultado 2.
ACTIVIDADES En relación con Resultado 2: 3.1 3.2 3.3			Para el logro del Resultado 3.

14. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

COSTE TOTAL DEL PROYECTO	Cantidad y porcentaje
Cantidad cubierta con recursos propios	
Cantidad cubierta por la contraparte	
Cantidad Solicitada al financiador	
TOTAL DE COSTE DEL PROYECTO	

COFINANCIADORES

COFINANCIADOR	Aporte económico	Aporte en valorado

Desglose presupuestario por partidas:

Desglose presupuesto por actividades:

15. ANEXOS:

Plataforma de ONG de Acción Social

MANUAL

MANUAL

Formulación de Proyectos Sociales Con Marco Lógico

www. plataformaong.org

Sede
Avda, Dr. Federico Rubio y Galí, 4 Local.
28039 Madrid
Tel. 91 535 10 26 • fax 91 535 05 82
e-mail: info@plataformaong.org

Desarrollado por Análisis y Desarrollo Social Consultores







GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL, DE LAS FAMILIAS Y DE LA INFANCIA